

Jenni Westerholm

HR-PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Käyttöönottoprojektin yhteydessä

Opinnäytetyö

Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Projekti- ja myyntijohtamisen koulutus (ylempi amk)

2024



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Insinööri (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Jenni Westerholm
Työn nimi	HR-prosessien kehittäminen käyttöönottoprojektin yhteydessä
Toimeksiantaja	2M-IT Oy
Vuosi	2024
Sivut	42 sivua
Työn ohjaaja (t)	Matti Koivisto

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää henkilöstöhallinnon HR-prosesseja, HR- ja palkkajärjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Prosessien kehittämisen tavoitteena oli mahdollisimman sujuvat ja automaattiset HR-prosessit. Lisäksi tavoitteena oli määritellä vastuut esihenkilöiden, henkilöstöhallinnon ja palkkahallinnon ulkoisen palvelutuottajan välillä.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin henkilöstöjohtamiseen, henkilöstöhallinnon prosesseihin ja sen tehtäviin organisaatiossa sekä käsiteltiin muutosjohtamisen näkökulmaa prosessien kehittämiseen. HR-prosessien kehittämisessä käytettiin tutkimusmenetelmänä toimintatutkimusta, jonka avulla tutkittiin prosessien nykytilaa ja tutkimustiedon avulla kehitettiin prosesseja. Tietoa kerättiin ja prosesseja kehitettiin ennen käyttöönottoprojektia ja sen aikana pidetyissä työpajoissa.

Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin ja opinnäytetyön tuloksena otettiin käyttöön uusi HR- ja palkkajärjestelmä. Käyttöönottoprojektin yhteydessä kehitettiin, ennen projektia työpajoissa määriteltyjä, tavoiteprosesseja yhdessä järjestelmätoimittajan kanssa. Kehityksessä otettiin huomioon myös HR- ja palkkajärjestelmän vaatimukset prosesseille. Uudet prosessit otettiin käyttöön ja henkilöstö sekä esihenkilöt koulutettiin uusiin toimintamalleihin. Projektin aikana sovittiin myös vastuunjaosta HR-prosessien eri toimijoiden kesken. Opinnäytetyön tuloksena todettiin myös, että prosesseja pitää jatkossakin kehittää, osana jatkuvaa kehittämistä, toimintoympäristön, organisaation tai järjestelmien muuttuessa.

Asiasanat: prosessi, henkilöstöjohtaminen, muutosjohtaminen, käyttöönotto, projekti

Degree	Master of Engineering
Author (authors)	Jenni Westerholm
Thesis title	Development of HR processes in the context of the implementation project
Commissioned by	2M-IT Oy
Time	2024
Pages	42 pages
Supervisor	Matti Koivisto

ABSTRACT

The objective of the thesis was to develop the HR processes in HR management in connection with the adoption of the new human resource management and payroll software. The goal of the development was to have HR processes that were as functional and automated as possible. Another aim was to define the responsibilities of supervisors, HR management, and the outsourced service provider of payroll management.

The theoretical framework of the thesis focused on human resource management, human resources processes, and its tasks in the organization, and discussed the perspective of change management for the development of processes. In the development of HR processes, action research was used as a research method to study the current state of the processes. The research data was used to develop processes. Data was collected and processes were developed before the implementation project and in the workshops held during it. Before the project, the target processes defined in the workshops were developed together with the software supplier. The requirements of the HR and payroll software for the processes were also considered in the development work.

The objectives of the thesis were achieved. As a result of the thesis, a new HR management and payroll software was implemented. New processes were introduced, and the personnel and supervisors were trained in the new ways of working. During the project, the division of responsibilities between the different actors of the HR processes was also agreed on. As a result of the thesis, it was also stated that processes should continue to be developed, as part of continuous development, as the operating environment, organization, or software change.

Keywords: process, human resource management, change management, implementation, project

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	7
2.1	Työn merkitys ja työelämän muutokset.....	7
2.2	Henkilöstöjohtamisen tehtävät ja osa-alueet	8
2.3	Henkilöstö.....	9
2.3.1	Henkilöstön sitouttaminen.....	11
2.3.2	Erilaisten ihmisten johtaminen	11
2.4	Henkilöstöhallinnon rooli yrityksessä	12
2.5	HR-prosessit.....	13
2.6	HR-järjestelmä.....	14
3	MUUTOSJOHTAMINEN.....	14
3.1	Muutos.....	15
3.2	Muutoksen johtaminen.....	15
3.2.1	Muutos aiheuttaa tunteita.....	16
3.3	Muutos organisaatiossa.....	17
3.4	Muutos yksilötasolla.....	18
3.5	Muutosprosessi.....	20
3.6	Prosessimuutos	22
4	TOIMEKSIANTAJA, TYÖN TAVOITTEET JA MENETELMÄT	24
4.1	2M-IT Oy:n henkilöstöhallinto	25
4.2	Työn tavoitteet ja käytetyt menetelmät	26
5	KEHITYSHANKKEEN TOTEUTUS	28
5.1	HR-järjestelmän vaihtoprosessin lähtötilanne.....	28
5.1.1	HR-järjestelmän vaihdon ja HR-prosessien kehityksen tavoitteet.....	29
5.1.2	HR-prosessien kartoitus ja kehitys ennen käyttöönottoprojektia.....	29
5.2	Uusi HR -järjestelmä.....	30

5.3	Käyttöönottoprojektin toteutus	31
5.3.1	Ohjausryhmä	32
5.3.2	Projektiryhmä	33
5.3.3	Käyttöönoton vaiheet	33
5.3.4	Integraatiot.....	34
5.3.5	HR-prosessien kehitys käyttöönoton yhteydessä	35
5.3.6	Uusien HR-prosessien käyttöönotto	35
6	KEHITYSHANKKEEN TULOKSET JA POHDINTA	37
6.1	Tulokset	37
6.2	Pohdinta kehityshakkeen tuloksista	38
7	YHTEENVETO	39

1 JOHDANTO

Asiantuntijaorganisaation tärkein resurssi on osaava henkilöstö. Yrityksen henkilöstöhallinto on merkittävässä roolissa henkilöstön koko työsuhteen elinkaaren aikana niin rekrytoinnissa, palkkauksessa, työhyvinvoinnissa ja osaamisen kehittämisessä kuin työsuhteen päättyessäkin. Esihenkilötyön tukeminen on myös henkilöstöhallinnon tärkeä tehtävä. Henkilöstöhallinto (engl. Human Resource, HR) toimii tukiprosessina yrityksen muille prosesseille. HR-prosessien pitää olla toimivia ja hyvin johdettuja, jotta ne tukevat yrityksen strategiaa, tavoitteita ja liiketoimintaa.

Tämän työn tavoitteena perehtyä henkilöstöhallinnon prosesseihin ja sen tehtäviin organisaatiossa sekä käsitellä muutosjohtamisen näkökulmaa prosessien kehittämiseen. Opinnäytetyön käytännön osuudessa tavoitteena on kehittää työn toimeksiantajan 2M-IT Oy:n HR:n tavoiteprosessit ja kuvata vastuut esihenkilöiden ja henkilöstöhallinnon välillä. Näkökulmana kehittämiselle on prosessien sujuvoittaminen sekä uuden HR-järjestelmän käyttöön ottaminen.

Tämän opinnäytetyön kehitystehtävä on laadullinen tutkimus, jonka menetelmänä käytetään toimintatutkimusta. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui tapaus-tutkimus, koska kehittämistyötä tehdään yhdessä osallistujien kanssa. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään työpajoja HR-tiimin sekä HR-järjestelmätoimittajan kanssa. HR-tiimin työpajoissa käydään läpi nykyisiä HR-prosesseja ja niiden muutostarpeita uuden HR-järjestelmän näkökulmasta sekä kuvataan uusia tavoiteprosesseja. Toimittajan työpajoissa keskitytään HR-järjestelmän ominaisuuksiin ja niiden toimivuuteen toimeksiantajan 2M-IT:n HR-prosesseissa.

Opinnäytetyön rakenne on seuraava: aluksi luvussa 2 käyn läpi HR:n roolia organisaatioissa ja kuvaan HR-prosesseja. Seuraavaksi luvussa 3 käsittelen muutosjohtamista. Muutosta pitää johtaa, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa ja muutos saadaan tehtyä hallitusti. Luvussa 4 määritelen kehittämistehtävän tavoitteet ja rajaukset sekä esittelen työn toimeksiantajan. Luvussa 5 käyn läpi HR-prosessien kehittämistä toimintatutkimuksen avulla. Luvussa 6 esitetään

tulokset ja pohdinta tulosten perusteella. Lopuksi luvussa 7 on työn yhteen-
veto opinnäytetyöstä ja pohdinta, mitä oppeja, haasteita ja oivalluksia syntyi.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Yrityksen liiketoimintaa ohjaavat strategiat. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstöjohtaminen on ratkaiseva lähtökohta strategisille valinnoille. (Viitala 2015, 48.) Tämä luku tarkastelee organisaatioiden henkilöstöhallintoa ja keskittyy henkilöstöjohtamiseen, henkilöstöhallinnon rooliin organisaatiossa, HR-prosesseihin ja HR-järjestelmään henkilöstöhallinnon näkökulmasta.

2.1 Työn merkitys ja työelämän muutokset

Työ on suomalaiselle erittäin merkityksellistä. Työhön käytetään merkittävä osa ihmisen kokonaisajankäytöstä, sillä työssäkäyvä ihminen käyttää keskimäärin noin puolet valveilla olostaan työntekoon. Työ vaatii paljon henkisiä ja fyysisiä voimavaroja ja se vaikuttaa suuresti koko työntekijän elämään: työssä ihminen kehittyy ja oppii, työ muovaa minäkäsitystä ja osittain myös persoonaa. Työn ja yksityiselämän vaikutuksia toisiinsa ei voi välttää, työasiat heijastuvat yksityiselämään ja päinvastoin. (Viitala 2015, 13–14.)

Työolobarometrin 2022 mukaan kansainvälisesti vertailtaessa Suomen työelämä on joustavaa ja organisaatioiden hierarkiat ovat matalia, työntekijöillä on hyvä mahdollisuus oppimiseen sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistuu suhteellisen hyvin. Erilaisuuden johtamisessa sen sijaan olisi kehitettävää suomalaisissa organisaatioissa. (Lyly-Yrjänäinen 2022, 12.)

Viimeisten vuosien aikana suomalaisessa työelämässä on tapahtunut merkittäviä muutoksia. Koronapandemian myötä etä- ja hybridityöstä on tullut aikaisempaan yleisempää, ja muutoksella on ollut selkeä vaikutus suomalaisten suhtautumisessa työhön ja työhyvinvointiin. Työterveyslaitoksen kesällä 2023 tekemän Miten Suomi voi – tutkimuksen mukaan suomalaisten työhyvinvointi ei ole palannut pandemiaa edeltävälle tasolle ja erityisesti työn imu ja työkyky ovat heikentyneet korona-aikaa edeltäneestä tasosta. Tutkimuksen tulosten

mukaan antava kuitenkin ymmärtää, että työhyvinvointia voidaan kehittää erityisesti työoloja kehittämällä ja tässä henkilöstöjohtamisella on keskeinen rooli. (Työterveyslaitos 2023.)

2.2 Henkilöstöjohtamisen tehtävät ja osa-alueet

Henkilöstöjohtamisella on neljä keskeistä tehtäväaluetta: suunnittelu, organisointi, toteuttaminen ja arviointi. Suunnittelussa määritellään henkilöstöjohtamisen tavoitteet. Henkilöstöjohtamisen tavoitteiden päämääränä on saavuttaa henkilöstön osalta yrityksen liiketoiminnan tavoitteet. (Viitala 2021, 11–12.)

Henkilöstöjohtamisen tehtäviä Viitalan (2021, 11) mukaan ovat:

- varmistaa, että yrityksessä on oikea määrä oikeanlaista työvoimaa, jotta voidaan toteuttaa strategian mukaista liiketoimintaa
- optimoida henkilöstön suorituskykyä osaamisen, motivaation ja sitoutumisen ja työhyvinvoinnin varmistamisella
- optimoida henkilöstökustannuksia
- varmistaa, että henkilöstöjohtamisessa noudatetaan lakeja ja sopimuksia sekä toimitaan vastuullisesti
- varmistaa osaltaan yrityksen edellytykset kehittyä ja uudistua
- huolehtia työnantajakokemuksesta ja -kuvasta.

Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on varmistaa yritykselle liiketoiminnan vaatima työvoiman sekä sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen: työelämän suhteiden hoitaminen, johtajuus ja esihenkilötyö sekä henkilöstövoimavarojen johtaminen. (Viitala 2015, 20.)

Työelämäsuhteet sisältävät työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoidon. Sen tärkeimpiä osa-alueita ovat työsopimusasiat, yhteistoiminta sekä usein myös paikallinen sopiminen työnantaja- ja työntekijäpuolen välillä. Henkilöstöjohtamisen rooli työelämäsuhteiden hoitamisessa on toiminnan edellyttämien inhimillisten voimavarojen turvaaminen sekä ristiriitojen ratkaiseminen. Varsinkin yritystoiminnan vaikeina aikoina, kuten henkilövähennyksiä ja ulkoistamisia tehtäessä tai siirrettäessä toimintaa ulkomaille, työelämäsuhteiden

hoitamisen tarve korostuu. Tällöin HR-yksikön työ painottuu henkilöstösuunniteluun, jolla varmistetaan liiketoiminnan jatkuminen myös kriisitilanteessa, sekä neuvotteluihin vähentämistarpeesta ja toimenpiteistä, joilla vähennykset toteutetaan. (Viitala 2015, 21.)

Henkilöstöjohtamisen keskeisintä aluetta ovat johtaminen ja esihenkilötyö. Johtajat ja esihenkilöt toteuttavat henkilöstöjohtamista käytännössä. Johtamiseen ja esihenkilötyöhön kuuluu työsuhteen elinkaarentehtävät, kuten: rekrytointi, perehdytys, työnohjaus, palkitseminen, motivointi, koulutus, arviointi, irtisanominen. Johtajat ja esihenkilöt myös luovat johtamisellaan yrityskulttuuria. Käytännön henkilöstötyö on siirtynyt henkilöstöammattilaisilta enemmän esihenkilöiden vastuulle. Tämän on mahdollistanut myös HR-järjestelmien kehittyminen. Henkilöhallinnon asiantuntijoiden tärkein yhteistyötaho ja asiakas ovatkin yrityksen esihenkilöt. (Viitala 2015, 21.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on yksi yrityksen johtamisen osa-alue, joka keskittyy ihmisten johtamiseen organisaatiossa. Henkilöstövoimavaroja ovat resurssit, joita yrityksen henkilöstöllä on. Henkilöstöjohtamista organisaatiossa tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen sekä henkilöstön työhyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon. (Viitala 2015, 22.)

2.3 Henkilöstö

Viitalan (2021) mukaan onnistuneen henkilöstöjohtamisen tuloksena henkilöstöstä tulee organisaation menestystekijä. Henkilöstöjohtamisella varmistetaan, että yrityksellä on sen tarvitsema määrä henkilöstöä, joka suoriutuu työstään yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Hyvä suoriutumisen perustuu työntekijöiden osaamiseen, motivaatioon, sitoutumiseen ja organisaatiossa vallitsevaan työhyvinvointiin ja hyviin työolosuhteisiin. (Viitala 2021, 10.)

Viitalan (2021, 36) mukaan henkilöstö muodostaa yrityksen henkilöstövoimavarat, joita voidaan kutsua myös inhimillisiksi voimavaroiksi. Nämä voimavarat koostuvat useista tekijöistä, jotka on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Yrityksen inhimilliset voimavarat (Viitanen 2021, 37)

Henkilöstön ominaisuudet vaikuttavat suorituskyykyyn, mutta yrityksen menestyksen kannalta on myös tärkeää, että yrityksellä on kaikissa tilanteissa tarpeellinen määrä työvoimaa ja se on kohdennettu oikein tarpeen mukaan. Resursoinnilla tarkoitetaan työpanoksen hankintaa, määrän hallintaa ja kohdentamista. Resursoinnilla johdetaan työpanoksia, jotka muodostuvat yhä useammin oman työvoiman lisäksi vuokratyöstä, alihankkijoista ja yksittäisistä palveluntarjoajista. Ulkoa ostetulla työpanoksella saadaan joustavuutta työvoiman tarpeelle muuttuvissa tilanteissa. Myös määräaikaisten työsuhteilla voidaan lisätä kausittaista lisätyövoiman tarvetta, kuten kesällä loma-aikaan. (Viitala 2021, 37–39.)

Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstökustannukset muodostavat ison kuluerän. Tällöin resursoinnin epäonnistumisella voi olla vakavia seurauksia yritykselle. Resursoinnin liiallinen minimointi lisää ylitöitä ja niistä aiheutuvia kustannuksia ja voi johtaa henkilöstön uupumiseen. Yliresursointi taas johtaa henkilöstökustannusten lisääntymiseen ja tuottavuuden heikkeneemiseen. Henkilöstöjohtamisella pystytään optimoimaan resursointia. (Viitala 2021, 40.)

2.3.1 Henkilöstön sitouttaminen

Henkilöstöjohtamisella pystytään vaikuttamaan henkilöstön sitoutumiseen työhön ja työpaikkaan. Sitoutuminen on yksi inhimillisten voimavarojen tekijä. Sitoutuminen kuvaa sitä, kuinka hyvin työntekijä on sisäistänyt yrityksen tavoitteet ja työskentelee niiden saavuttamiseksi. Sitoutunut työntekijä on sisäistänyt yrityksen arvot ja hän haluaa olla osa työyhteisöä. (Viitala 2021, 36–37.)

Henkilön psykologista suhdetta organisaatioon kuvataan käsitteellä psykologinen sopimus. Henkilön psykologinen suhde organisaatioon määrittää, kuinka herkästi hän on valmis vaihtamaan työpaikkaa, ja vaikuttaa työntekijän työtyytyväisyyteen. Sitoutunut työntekijä on motivoitunut ja työskentelee innostuneesti, pyrkii suoriutumaan työstään hyvin, ja hän on valmis joustamaan työsäään. (Viitala 2021, 45.)

Työnantaja hyötyy sitoutuneesta työntekijästä, sillä sitoutuneilla työntekijöillä on vähemmän poissaoloja, he pysyvät varmemmin työnantajan palveluksessa, ovat valmiimpia kehittämään työtään ja heidän asiakaspalvelunsa laatu on parempaa. Jotta työnantaja saa työntekijät sitoutumaan työhön ja yritykseen, on työnantajan osoitettava oma sitoutumisensa työntekijään. Työnantajan on osoitettava, että työntekijään luotetaan ja hänellä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä sekä kehittyä siinä. (Viitala 2021, 45.)

Työnantajalla on useita keinoja sitouttaa henkilöstöä. Niistä tärkeimmät ovat mielenkiitoiset työtehtävät, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin, mahdollisuus kehittyä ja kouluttautua, työn ja yksityiselämä yhteensovittamisen mahdollisuus, kilpailukykyinen palkka ja ehkä tärkein hyvä johtaminen. (Viitala 2021, 46.)

2.3.2 Erilaisten ihmisten johtaminen

Yrityksissä työskentelee erilaisia ihmisiä; on naisia ja miehiä, eri-ikäisiä työntekijöitä, erilaisista kulttuuritaustoista tulevia ihmisiä ja erilaisia persoonia. Yrityksissä tulisi tunnistaa erilaisuudet ja johtaa niitä, näin pystytään hyödyntämään paremmin ihmisten resurssit. Usein yrityksen johtajat ovat samanlaista ihmis-

tyyppiä, niin silloin vaarana on, etteivät johtajat osaa kyseenalaistaa omia mielipiteitä ja päätöksen teossa ei osata ottaa huomioon toisenlaisten ihmisten mielipiteitä ja ajatuksia. (Jabe 2017, 9–10.)

Kun organisaatiossa on erilaisia ja eri lailla ajattelevia ihmisiä, syntyy vuoropuhelua ja organisaatiossa saadaan aikaa kehitystä ja parannuksia. Erilaisuutta pitää vaalia organisaatiossa ja sitä pitää osata johtaa. Johtajan pitää omalla käytöksellään näyttää, että hän on kiinnostunut kaikkien mielipiteistä ja olla kiinnostunut kuulemaan myös eriäviä näkökantoja. Johtaja kannustaa ja rohkaisee kaikkia esittämään ideansa ja auttaa muuttamaan ongelmatilanteet ratkaisuksi, jos erilaisten ihmisten välille syntyy kitkaa. Johtaja osaa rekrytoida tehtäviin tiimiä täydentäviä henkilöitä. Erilaisuutta arvostavassa työyhteisössä kunnioitetaan toisia, mutta uskalletaan kertoa oma mielipide ja olla eri mieltä. Työntekijät ovat aktiivisia, energisiä ja yhteistyökykyisiä. Erilaisuutta ymmärtämällä se voidaan muuttaa voimavaraksi. (Jabe 2017, 24–26.)

2.4 Henkilöstöhallinnon rooli yrityksessä

Henkilöstöjohtamista toteutetaan yrityksissä henkilöstöhallinnossa. Useita henkilöstöhallinnon tehtävistä määrätään lakisääteisesti tai sopimusten, kuten työehtosopimusten perusteella. Tämän vuoksi henkilöstöasioiden hoitaminen on keskitetty joko jollekin toimihenkilölle, kuten yleensä pienissä yrityksissä tai isommissa yrityksissä henkilöstöhallintoyksikölle (Joki 2021, 13.)

Henkilöstöhallinto koostuu yleensä henkilöstöjohtajan lisäksi henkilöstöhallinnon asiantuntijoista. Henkilöstöhallinnon ammattilaiset varmistavat, että yrityksen hallinnolliset henkilöstöasiat tehdään lakien ja sopimuksien mukaisesti. He tukevat toiminnallaan esihenkilöiden ja johdon henkilöstötyötä ja toimivat linkkinä johdon ja työntekijöiden välillä. Henkilöstöhallinnon asiantuntijat toteuttavat käytännössä henkilöstöjohtamisen toimintatapoja ja käytäntöjä. Henkilöstöhallinnon tehtävät vaativat empaattista ja ratkaisukeskeistä lähestymistapaa asioihin sekä sinnikkyyttä viedä yrityksen henkilöstöön liittyvää kehitystyötä eteenpäin. (Joki 2021, 17–18.)

2.5 HR-prosessit

Henkilöstöprosesseja on kolmentasoisia: henkilöstöhallinnon perusprosessit, lisäarvoa tuottavat prosessit ja erottumista edistävät prosessit. Perusprosessit koostuvat henkilöstöhallinnon hallinnollisista toiminnoista, joita säädellään laeissa ja sopimuksissa. Lisäarvoa tuottavien henkilöstöhallinnon prosessien avulla pyritään kohti yrityksen strategisista tavoitteista. Lisäarvoa tuottavia prosesseja ovat esimerkiksi resurssointi, kehittäminen ja suorituksen johtaminen. Erottumista edistävillä prosesseilla erotetaan kilpailijoista ja luodaan myönteistä yrityskuvaa, jota voidaan hyödyntää rekrytoinnissa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 31.)

Viitala (2021) puhuu HR-prosesseista henkilöstökäytäntöinä, joilla hoidetaan henkilöstöjohtamisen tehtäviä. Kuvassa 2 on esitetty yrityksen eri henkilöstökäytännöt. Henkilöstökäytännöillä toteutetaan henkilöstöjohtamista käytännön tasolla ja henkilöstöhallinnon työtä organisoidaan HR-prosessien avulla (Viitala 2021, 16).



Kuva 2. Henkilöstökäytännöt (Viitala 2021, 13)

2.6 HR-järjestelmä

HR-järjestelmä kokoaa työntekijöiden työsuhteeseen liittyvät tiedot yhteen järjestelmään. HR-järjestelmän avulla henkilöstöhallinto pystyy tehostamaan henkilöstöhallinnon prosesseja ja hallinnoimaan henkilö- ja työsuhdetietoja tietoturvallisesti. HR-järjestelmä on myös esihenkilöiden työkalu, jota he voi hyödyntää operatiivisessa johtamisessa. HR-järjestelmästä esihenkilö näkee tiimensä poissaolojen ja lomien tilanteen reaaliajassa. (HR viesti 2020.)

HR-järjestelmästä on mahdollisuus rakentaa rajapintoja muihin järjestelmiin, jotka tarvitsevat henkilöstötietoja. Yleisimmät rajapinnat ovat palkanlaskentaohjelmaan, työajanseurantaan ja työterveyshuollon järjestelmiin. (HR viesti 2020.)

HR-järjestelmästä on mahdollisuus saada erilaisia raportteja johtamisen tueksi, tilastointiin tai esimerkiksi henkilöstötilinpäätöstä varten. Myös työntekijät pystyvät tarkastelemaan tietojaan järjestelmästä ja hakemaan lomia ja poissaoloja (HR viesti 2020.)

3 MUUTOSJOHTAMINEN

Elämme nopeasti muuttuvassa maailmassa, kulman takana voi odottaa seuraava pandemia, johon meidän täytyy ihmiskuntana sopeutua. Kuten edellä todettiin, korona pakotti organisaatiot muuttamaan toimintatapojaan ja prosessejaan. Ilmastonmuutos on jo saavuttanut meidät ja sen mukanaan tuomat pakolliset muutokset pelottavat suurinta osaa ihmisistä. Myös pienempiä muutoksia tapahtuu elämässämme koko ajan. Osa niistä on meistä itsestämme lähtöisiä, kuten asuinpaikan tai työpaikan muutos. Toisiin taas emme pysty vaikuttamaan, tällaisia ovat mm. sairauksien ja ikääntymisen tuomat rajoitteet, organisaatiomuutos tai työtehtävien muuttuminen. Tässä luvussa käsitellään muutosta, miten muutosta johdetaan yrityksessä ja miten muutos vaikuttaa organisaatio ja yksilötasolla. Pohditaan myös muutosprosessia ja miten prosesseihin tehdään muutoksia.

3.1 Muutos

Yleisesti muutoksen ajatellaan olevan siirtymä tilasta A tilaan B. Muutos nähdään siis alkutilan ja lopputilan välisenä erona. Muutosta voidaan kuvata erilaisten vaiheiden kautta tapahtuvana lineaarisena kehityskulkuna, jota voidaan hallita. Tämän määritelmän mukaan muutoksia voidaan suunnitella ja implementoida eli jalkauttaa käytäntöön. Prosessiajattelussa muutos ajatellaan jatkuvana, muutos tapahtuu kaikessa, kaiken aikaa ja kaikella tavalla. Sitä ei voida kuvata tarkasti, koska muutos on kokonaisvaltaista, dynaamista ja arvaamatointa. Muuttuminen taas on yhdessä tekemistä, kokeilua, onnistumista ja toisinaan myös epäonnistumista ja sen pohjalta oppimista. (Puutio & Heikkilä 2018, 13.)

Muutos ei tapahdu vaiheissa vaan vaiheiden välissä, kun alamme tunnistamaan eroja asioiden välillä ja toimimaan erojen pohjalta. Erojen huomaamisessa tärkeänä apuna on kuvittelu. Kun huomaamme eroja se alkaa muuttaa meitä ja olettamuksiamme asioista. Ajattelu- ja toimintatapojen muuttuminen edellyttää reflektiivistä toimintaa eli kykyä tunnistaa ja kyseenalaistaa oman ajattelun ja toiminnan olettamuksia sekä itsestäänselvyyksiä. (Puutio & Heikkilä 2018, 13–14.)

Muutos lähtee kyvystä tunnistaa muutoksen tarve. Muutoksen hallinnassa on oleellista, että muutoksen tarve tunnistetaan kaikilla muutoshankkeen tasoilla ja kyetään toimimaan tavoilla, joilla turvataan muutos ja saavutetaan asetetut tavoitteet. On kuitenkin yleisesti hyväksytty totuus, että monet muutoshankkeet eivät saavuta tavoitteitaan ja tuota haluttuja tuloksia. Jotta epäonnistumisen mahdollisuus voidaan välttää, on muutosta johtavien pystyttävä tunnistamaan muutosprosessin kriittiset pisteet ja kyettävä etsimään vaihtoehtoisia toimintatapoja, jolla tavoitteet saavutetaan (Hayes 2022, 4.)

3.2 Muutoksen johtaminen

Ihmisten suhtautumiseen muutokseen vaikuttaa muutoshalukkuus. Halun muutokseen synnyttää oikea ajoitus, sopiva paine, monipuolinen informaatio ja erityisesti kannustava johtaminen. Ilman kykyä uudistua ei kuitenkaan tapahdu muutosta. (Jabe 2017, 196.)

Innovatiivisessa organisaatiossa henkilöstö toimii aktiivisesti toteuttaakseen muutokset ja edellyttää uudistumista. Tällaisessa yrityksessä on selkeät tavoitteet ja strategia, organisaatorakenne on joustava ja epämuodollinen sekä ihmiset ovat tyytyväisiä työhönsä. Osastojen ja ihmisen välillä ei ole kitkaa, vaan kaikki työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Informaatiota jaetaan ja kaikki ylintä johtoa myöten osallistuvat muutosprosessiin. Ihmiset tukevat toisiaan ja esihenkilöt tarttuvat aktiivisesti ongelmiin ja luovat hyvää yhteishenkeä. Muutosta pidetään toivottavana ja sen eteen tehdään yhdessä töitä. (Jabe 2017, 196.)

3.2.1 Muutos aiheuttaa tunteita

Aito muutos vaatii oppimista, joka johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muutokseen. Se kuitenkin edellyttää, että ihminen hyväksyy muutoksen myös tunnetasolla. (Jabe 2017, 201.)

Aluksi muutos voi aiheuttaa pelkoa, vihaa ja surua. Kun muutosvastarinnan tunnemyllerryksestä on selvitty, voidaan vähitellen alkaa iloita uudesta ja sitoutua siihen. Organisaatiossa muutos testaa esihenkilön paineensietokykyä ja taitoa viedä muutosprosessi onnistuneesti läpi. Esihenkilön on ensin kuitenkin itse sitouduttava muutokseen, jotta hän pystyy seisomaan muutoksen takana. (Jabe 2017, 201–202.)

Muutosjohtamisessa on oleellista keskittyä pelkojen lievittämiseen. Tarjoamalla avoimesti faktatietoa muutoksesta ja sen syistä esihenkilö pystyy lievittämään työntekijöiden pelkoja. Tällöin työntekijöiden oman kuvitelmat muutoksesta eivät saa valtaa ja lisää pelkoja. Pelko muuttuu muuten helposti vihaksi. Viha on luonnollinen tunne siinä missä pelkokin. Jos työntekijä kokee vihaa, on esihenkilön tehtävä kuunnella häntä. Vihaan ei kannata vastata vihalla vaan annettava protestoinnille tilaa ja aikaa. Esihenkilön tehtävänä on kuitenkin huolehdittava, että viha ei aiheuta epäasiallista käytöstä ja ettei vihan anneta velloa työyhteisössä liian kauan. Työyhteisössä pitäisi kehittää rakentavan kritiikin antamisen kulttuuria. (Jabe 2017, 202–203.)

3.3 Muutos organisaatiossa

Organisaatiossa muutos yleensä lähtee liikkeelle jostain tarpeesta, joko johdon aloitteesta, asiakasrajapinnassa työskentelevien havainnoista kehittää palveluja tai työntekijöiden ehdotuksesta muuttaa toimintamalleja. Kun tarpeeksi moni organisaatiossa on muutoksen kannalla ja myös avainhenkilöt ovat sitoutuneet muutoshankkeen käynnistämiseen, syntyy tarpeeksi muutostenergiaa muutoksen liikkeelle saamiseksi organisaatiossa. (Salminen 2022, 110.)

Muutoshanke vaikuttaa koko organisaatioon ja vaatii laajalti organisaation henkilöresursseja. Eri osapuolien roolien ja vastuiden määrittelemisellä varmistetaan hankkeen onnistuminen. Muutoshankkeen tärkeimmät roolit ovat: ylijohdo, muutostiimi, keskijohdo ja lähijohdajat, henkilöstö, ulkopuoliset muutostvalmentajat ja konsultit sekä tukifunktiot. (Salminen 2022, 81–88.)

Ylimmän johdon roolina on muutostvision kiteyttäminen, hankkeen strateginen suunnittelu ja sen resurssointi sekä seuranta. Tärkeää on, että koko johtoryhmä sitoutuu muutokseen ja pystyy kommunikoimaan työntekijöiden kanssa. Kaikkien johtajien on pystyttävä vastaamaan muutoksesta omalla vastuualueellaan. (Salminen 2022, 82.)

Asiantuntijoista koostuvan projektiryhmän tehtävänä on muutostprojektin suunnittelu ja toteutuksen koordinointi. Projektiryhmä on tilapäinen toimija organisaatiossa ja sen tehtävä, vastuut sekä päätöstvalta pitää kuvata ja viestiä organisaatiossa. Keski- ja lähijohdolla on tärkeä rooli muutoksen läpiviennissä ja sen onnistumisessa. He pystyvät näkemään, miten muutos etenee arjessa ja miten se vaikuttaa työntekijöihin sekä asiakkaisiin. Lähijohdajat ovat muutoksen keskiössä ja heidän pitää osata tukea muutostta operatiivisessa toiminnassa. (Salminen 2022, 83–84.)

Muutostprojektin onnistumisen edellytyksenä on, että henkilöstö sitoutuu projektiin ja muuttavat aidosti toimintaansa muutoksen myötä. Mahdollisuuksien

mukaan henkilöstöä on osallistettava ja johdon pitää kommunikoida muutoksesta henkilöstölle. (Salminen 2002, 84–85.)

Konsultteja käytetään usein apuna muutoshankkeiden suunnittelussa ja fasilitoinnissa. Hyvä konsultti tuo projektiin uusia ideoita ja hyviä kokemuksia muiden organisaatioiden vastaavista muutoksista. On kuitenkin hyvä muistaa, että muutosta ei voi johtaa ulkoa käsin vaan vastuu ja suurin rooli muutoksesta on aina organisaation sisällä. (Salminen 2022, 85.)

Muutoshankkeessa tarvitaan yleensä myös organisaation tukifunktioiden asiantuntijoiden osaamista. Tukifunktioita ovat henkilöstöhallinto, kehitysyksikkö, viestintä, tietohallinto ja taloushallinto. Tukifunktioiden avulla muutos saadaan integroitua osaksi organisaation päivittäistä toimintaa. (Salminen 2022, 87.)

Organisaatiossa on tärkeää muutoksen yhteydessä kartoittaa, millaista osaamista organisaatiossa on ja millaista uutta osaamista henkilöstö tarvitsee muutoksen myötä. (Salminen 2022, 137.)

3.4 Muutos yksilötasolla

Vaikka muutos on lähtöisin organisaatio tasolta, niin muutos on aina myös jokaisen muutokseen osallistuvan sisäinen muutos. Muutoshanketta ajatellaan yleensä ensisijaisesti tekniseltä näkökulmalta ja unohdetaan helposti, että muutos on aina myös psykologinen prosessi. Prosessin aikana organisaation jäsenet pohtivat, miten suhtautua ja sitoutua muutokseen. Tätä prosessia läpikäydessään henkilö pohtii, miten muutos vaikuttaa hänen työhönsä, mitä hän itse hyötyy siitä vai onko muutoksesta hänelle haittaa. Jotta henkilö pystyy sitoutumaan muutokseen, on hänen puntaroitava, ylittääkö muutoksen tuottama hyöty siitä mahdollisesti aiheutuvat riskit ja haitat sekä toteutuuko hänen omat että työyhteisön työlle asettamat päämäärät vielä muutoksen jälkeen. Tätä pohdintaa hankaloittaa usein se, että muutosprojektin alkuvaiheessa ei ole tarkkaa kuvaa muutoksesta saatavista hyödyistä vaan alussa haasteet, kuten uusien asioiden opetteluun vaiva ja oman työn hallinnan tunteen heikkeneminen korostuvat. On tärkeää, että muutosprojektin vetäjät sekä esihenkilöt ja johto korostavat muutoksen myönteisiä vaikutuksia, sillä usein henkilöiden

mielessä korostuvat muutoksen epävarmassa tilanteessa sen uhkat ja kielteiset vaikutukset. (Salminen 2022, 143–145.)

Muutos vaatii yksilöltä ajattelun muuttamista. Se ei yleensä ole helppoa vaan vaatii aikaa ja energiaa. Muutosprosessi ihmisen mielessä lähtee liikkeelle muutosimpulssista, kuten johdolta tai asiakkaalta tulevasta viestistä tai omasta sisäisestä muutostarpeeseen havahtumisesta. Kun muutosimpulssi on ymmärretty muutoksen prosessointi voi alkaa. Prosessiin kuuluvat seuraavat vaiheet: kieltäminen, suuttumus, tinkiminen eli muutoksen suuruuden vähättely, depressio eli turhautuminen muutokseen ja viimeisenä muutoksen ja sen perusteiden ymmärtäminen. Kun muutos on ymmärretty, se joko hyväksytään tai hylätään. Hyväksyminen tapahtuu rationaalisen ajattelun kautta ja sen jälkeen tunnetasolla hyväksymisellä eli argumenttien kautta. Vaihtoehtoisesti muutos voi edetä rationaaliseen ajatteluun innostuksen kautta, jolloin se pohjautuu emootioon. Hyväksymisen jälkeen alkaa oppiminen, joka on sitoutumisen edellytys. Kun uudet prosessit ja rutiinit on opittu, on sitouduttu muutokseen. Kuvassa 3 on esitetty yksinkertaistettu kuvaus muutoksen etenemisestä ihmisen mielessä. (Salminen 2022, 148–150.)



Kuva 3. Muutoksen eteneminen ihmisen mielessä (Salminen 2022, 149)

Organisaatiossa jokainen jäsen etenee muutosprosessissaan yksilöllisesti omien edellytyksensä ja aikataulunsa mukaisesti. Muutoksen johtamisessa on tärkeää tunnistaa missä vaiheessa henkilöstö on ja tukea heitä muutosprosessissaan. (Salminen 2022, 150.)

Onnistuneen muutoksen lähtökohtana voidaan pitää halua muuttua eli muutosmotivaatiota, jolla tarkoitetaan Salmisen (2022,151) mukaan: *henkistä*

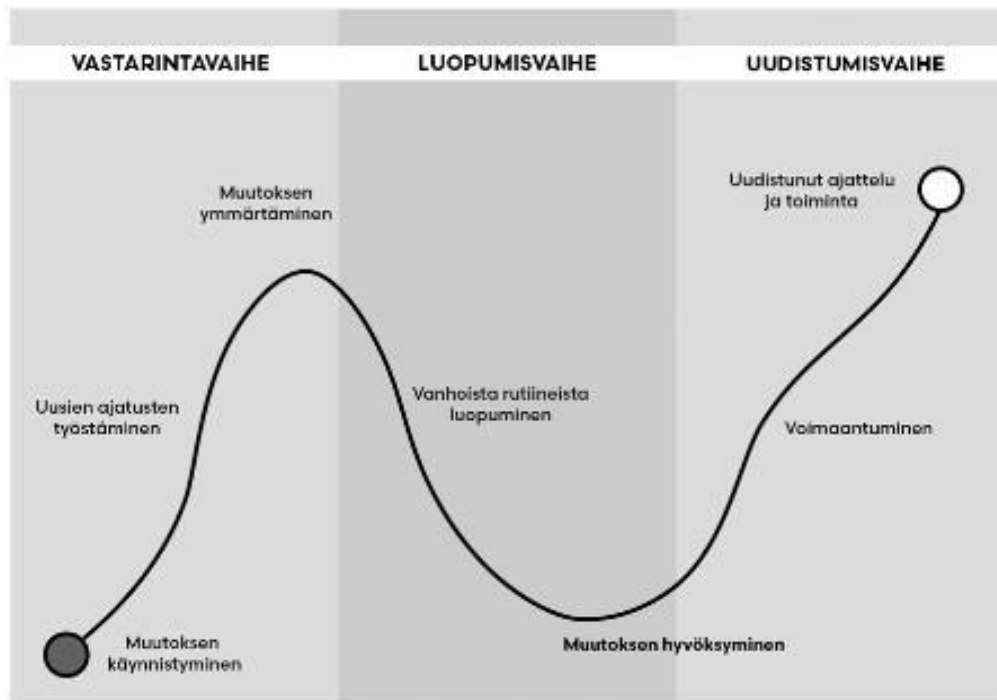
energiaa, jota tarvitaan jonkin asian muuttamiseen ja tavoitellun tulevaisuudentilan saavuttamiseksi.

Ihmisiä motivoi muuttumaan hyvin erilaiset asiat. Jotta henkilöitä voidaan saada sitoutumaan mukaan muutoshakkeisiin, on ymmärrettävä millaiset asiat ovat hänelle tärkeitä työssä. Rahapalkkio motivoi vain osaa ihmisiä, ja rahapalkkion ja motivaation kytkös ei ole suoraviivainen vaan usein tarvitaan muita motivointitekijöitä palkan lisäksi. Sellaisia ovat esimerkiksi suhde esihenkilöön ja oman tiimin yhteishenki, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työn hallinnan tunne sekä työstä saatu palaute. (Salminen 2022, 151–152.)

Aito muutos vaatii ajattelun uusiutumista, joka lähtee luovuudesta ja uusista ideoista. Muutosjohtamisen tärkeä tehtävä on luovan ajattelun edellytysten vahvistaminen, sillä luovalla ajattelulla saamme uusia ideoita toiminnan uudistamiselle. Luovuus tarvitsee suorituspainetta eli optimaalista stressitasoa, jotta luova ajattelu käynnistyy. Lisäksi tarvitaan turvallisuuden tunnetta, tiimin tukea sekä merkityksen kokemusta. Uudet ideat syntyvät yksittäisten henkilöiden mielissä, mutta ihmisten välisen vuorovaikutuksen seurauksena ideoista jalostuu uutta tietoa. Tätä kutsutaan kollektiiviseksi älykkyydeksi, joka on tärkeää muutosprosessissa. (Salminen 2022, 165–166.)

3.5 Muutosprosessi

Muutos on prosessi, joka koostuu useammasta vaiheesta, jotka on esitetty kuvassa 4. Organisaation muutosprosessi ei yleensä etene luvussa 3.1 esitettynä lineaarisena kehityskulkuna pisteestä A pisteeseen B. Muutosprosessissa ihmiset etenevät omassa muutoksessaan omaan tahtiaan ja henkilöstö voi olla tiettyä aikana kuvan 4 muutoskäyrän eri vaiheissa. (Salminen 2022, 111, 113–114.)



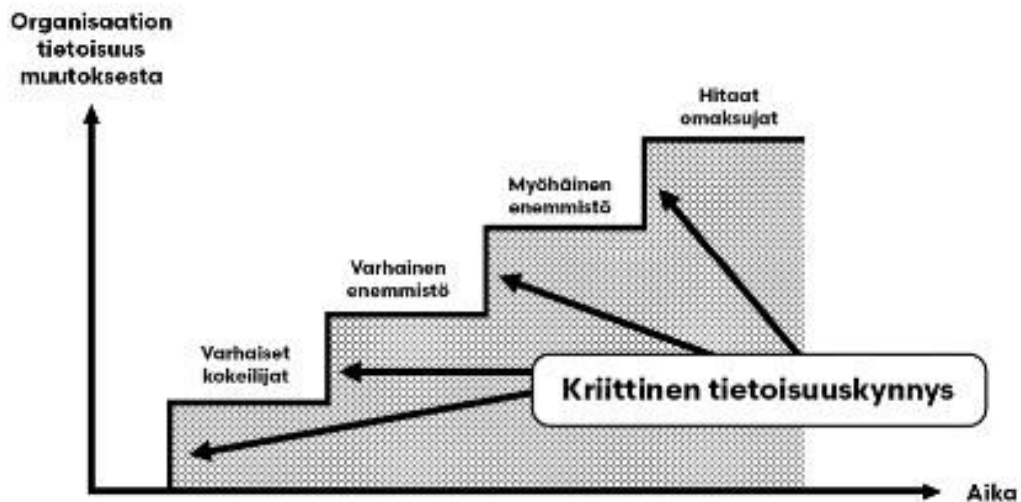
Kuva 4. Muutosprosessin vaiheet (Salminen 2022, 111)

Muutosprosessi alkaa muutospäätöksestä, jonka seurauksena muutos käynnistyy. Käynnistymisvaiheessa muutoksen sisältöä ei ole vielä sisäistetty, eikä muutokseen ole vielä sitouduttu. Tässä vaiheessa ei henkilöstöllä ei ole vielä kovin paljoa tietoa muutoksesta, jolloin myöskään muutoksen vastustaminen ei ole vielä kovin voimakasta, mutta se saattaa olla piilevää. Käynnistysvaiheessa on tärkeää tiedottaa riittävästi muutoksesta, jotta henkilöstön on mahdollisuus sisäistää muutos ja sitoutua siihen. (Salminen 2022, 110–112.)

Käsittelemällä ja työstämällä muutosta riittävän kauan, aletaan organisaatiossa ymmärtämään muutos rationaalisella tasolla. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä, vaan muutos on hyväksyttävä myös tunnetasolla. Vanhoista rutiineista pitää luopua, jotta toimintatavat muuttuvat ja uudet työtavat otetaan käyttöön. Tässä vaiheessa koetaan usein muutosvastarintaa ja luopumisen tuskaa. Luopuminen herättää erilaisia tunteita, kuten surua tai ahdistusta. Muutokselle on annettava aikaa. (Salminen 2022, 112.)

Kun siirrytään hyväksymisvaiheeseen, entistä suurempi osa henkilöstöstä on sisäistänyt muutoksen. Muutosprosessissa on aina edelläkävijöitä, jotka sisäistävät muutoksen ennen laajempaa hyväksyntää henkilöstön keskuudessa. Näitä edelläkävijöitä voidaan hyödyntää muutosagentteina. Kun muutosagentit

saavat muut mukaan muutoksen hyväksyntään voi organisaatiossa käynnistyä positiivinen kierre. Tällöin opitaan yhdessä, jaetaan onnistumisia ja luodaan uusia toimintatapoja yhdessä. Jotta muutos pystyy toteutumaan, vaaditaan että riittävä määrä henkilöstöä on hyväksynyt muutoksen. Kuvassa 5 on esitetty kriittiset tietoisuuden kynnykset, jotka Salmisen mukaan pitää ylittää, jotta muutos voi onnistua. (Salminen 2022, 112–115.)



Kuva 5. Kriittiset tietoisuuden kynnykset (Salminen 2022, 115)

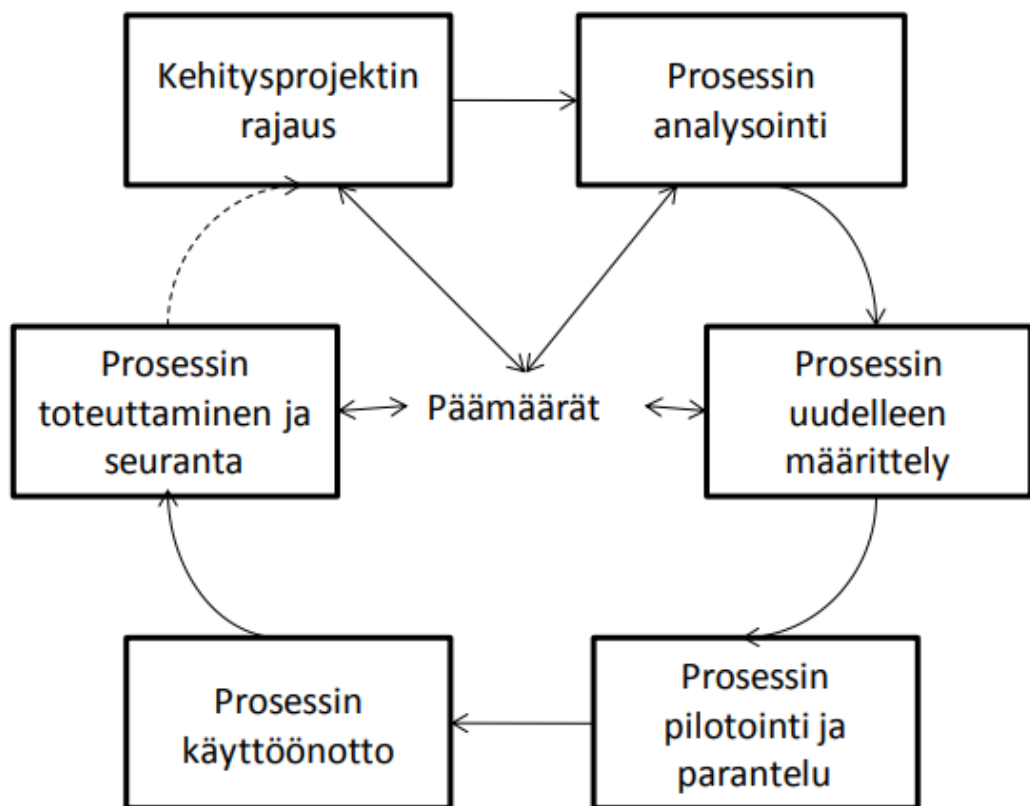
Kun muutoksessa siirrytään voimaantumisvaiheeseen, on henkilöstön valmius ottaa tietoa sekä koulutusta muutoksesta suurimmillaan. Hitaatkin omaksujat ovat myös hyväksyneet muutoksen ja uudet toimintatavat. Tässä vaiheessa koulutuksella pystytään vahvistamaan henkilöstön uusien toimintatapojen sisäistämistä ja kykyä toimia niiden mukaisesti. Toteutusvaiheessa toimintatavoista muodostuu rutiineja ja toistojen kautta muodostuu uusi normaali, jonka myötä muuttunut toiminta tulee vähitellen osaksi yrityksen organisaatiokulttuuria. (Salminen 2022, 113.)

3.6 Prosessimuutos

Martinsuo ja Blomqvist (2010) määrittelevät prosessin seuraavasti: *prosessit ovat asiakkaalle lisäarvoa tuottavia tapahtumaketjuja, joihin yritys käyttää resursseja.*

Prosessien kehittämisellä tavoitellaan yleensä strategian toteuttamista, asiakastytyväisyyden saavuttamista sekä toiminnan tehostamista ja organisaation sisäiset tai ulkoiset rajat ylittävää yhteistyötä. Prosesseja kuvataan myös usein uusien tietojärjestelmien käyttöönoton yhteydessä. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3.)

Prosessien muutoslaajuus ja prosessien kehittämisen toteutustavat voivat vaihdella, mutta niissä on yleensä samankaltaiset perusvaiheet, jotka on esitetty kuvassa 6 (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6):



Kuva 6. Prosessien kehittämisen yleiset vaiheet (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6)

Prosessikehityksen aluksi täytyy rajata, mitä prosesseja muutos koskee. Tämän jälkeen prosesseista kerätään tietoa niiden nykytilasta ja analysoida sitä suhteessa prosessin tavoitteisiin. Tietoa voi kerätä monella eri tavalla, joista yleisimpiä ovat haastattelut, työpajat, prosessin havainnointi, mallintaminen ja simulointi. Kun prosessien nykytila on kuvattu ja analysoitu, tunnistetaan prosessin uudistamistarpeet ja kuvataan tavoiteprosessi. Prosessin pilotoinnissa prosessin toimintaa kokeillaan ja tarvittaessa tehdään muutoksia ja korjauksia prosessiin. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6–7.)

Prosessin käyttöönotossa vanhat toimintatavat ja ohjeet korvataan uuden prosessin vastaavilla. Kaikki prosessiin osallistuvat koulutetaan uuden prosessin käyttöön. Tärkeää on, että yrityksen johto tukee prosessin toteutusta ja viestiin kehitystyöstä ja muuttuneesta prosessista yhdenmukaisesti. Lopuksi siirrytään prosessin toteuttamisen ja seurannan vaiheeseen, jossa prosessista kerätään palautteita ja mittaritietoa prosessin jatkuvaan kehittämistä varten. Kun seurannan tuloksena syntyy prosessin kehitystarpeita, joita voidaan pienkehityksenä kehittää jatkuvasti. Suurempien kehitystarpeiden kohdalla muutosprosessi alkaa jälleen alusta. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 7–8.)

4 TOIMEKSIANTAJA, TYÖN TAVOITTEET JA MENETELMÄT

Tämän työn toimeksiantaja on 2M-IT Oy, joka tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollon ICT-ratkaisuja sekä niiden tukea hyvinvointialueille. 2M-IT Oy palvelee 16 hyvinvointialuetta ja tuottaen heille tuki-, ylläpito ja kehityspalveluja perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon potilasjärjestelmiin sekä sosiaalitoimen asiakastietojärjestelmiin. Esimerkkejä yrityksen tarjoamista palveluista ovat:

- Turvallisesti kotona: kotiin vietävät palvelut, etäkonsultaatio, ajanvaraus sekä palvelutarpeen arviointi, aikaa vapauttava robotti
- Sujuvaa hoitoa ja palvelua: käyttöasteen ja potilassiirtojen ohjaus- ja visualisointi, toiminnanohjaus
- Konsultointia muutokseen: asiantuntija- ja projektipalvelut, toiminnan kehittäminen, hankinta- ja käyttöönottopalvelut
- Tietoja johtamiseen: asiantuntijapalvelut, vaikuttavuus, teknologiat
- Suojissa uhkilta: tietoturvan valvonta, käyttövaltuushallinta, tietoturva-tuotteet.

2M-IT Oy on julkisomisteinen, 16 hyvinvointialueen omistama yritys. Henkilöstössä on noin 900 työntekijää. Yritys ei tavoittele voittoa vaan ajaa omistajiensa etua. Asiakkaat hyötyvät yhteiskehittämisestä, jossa tietoja ja kokemuksia jaetaan hyvinvointialueiden kesken. (2M-IT Oy 2024a.)

Tässä luvussa kuvataan 2M-IT Oy:n henkilöstöhallinnon palvelut sekä tämän työn, HR-prosessien kehitys uuden HR-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä, tavoitteet sekä käytetyt tutkimusmenetelmät.

4.1 2M-IT Oy:n henkilöstöhallinto

2M-IT Oy:n henkilöstöhallintoon sijoittuu organisaatiossa hallintoon ja sitä johtaa henkilöstöjohtaja. Henkilöstöön kuuluu viisi HR-asiantuntijaa, viestintäasiantuntija, rekrytointivastaava, johdon assistentti, tila- ja vastuullisuusasiantuntija sekä viestintäkoordinaattori.

2M-IT:n henkilöstöjohtaminen on määritelty seuraavasti *2M-IT:n henkilöstöjohtaminen on pitkäjänteistä, suunnitelmallista ja tavoitteellista liiketoiminnan tukemista. Yhtiön henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa kilpailukykyiset ja nykyaikaiset käytännöt työnantajana toimimisessa ja tukea liiketoimintajohtoa niiden soveltamisessa.* (2M-IT Oy 2024b.)

2M-IT:llä on sertifioitu palveluhallinnan johtamisjärjestelmä, jonka tukiprosesseista resurssienhallinnanprosessin omistaa henkilöstöjohtaja. Resurssienhallinnanprosessiin kuuluu osaprosesseina rekrytointi, strateginen henkilöstöjohtaminen ja osaamisen hallinta. Organisaatiossa on yhteisesti sovittuja henkilöstöhallinnon prosesseja ovat esimerkiksi seuraavat prosessit:

- uuden työntekijän prosessi
- perehdytys
- työsuhteen muutokset ja päättäminen
- palkitseminen
- palkkaus
- lomat ja poissaolot
- työhyvinvointi.

Henkilöstöhallinto tukee esihenkilöitä lähijohtamisessa, koordinoi ja toteuttaa rekrytointeja, vastaa sisäisestä viestinnästä, hallinnoi toimitiloja ja niiden kehittämistä, hoitaa johdon assistentti palveluja, vastaa työsuhteen elinkaaren eri-

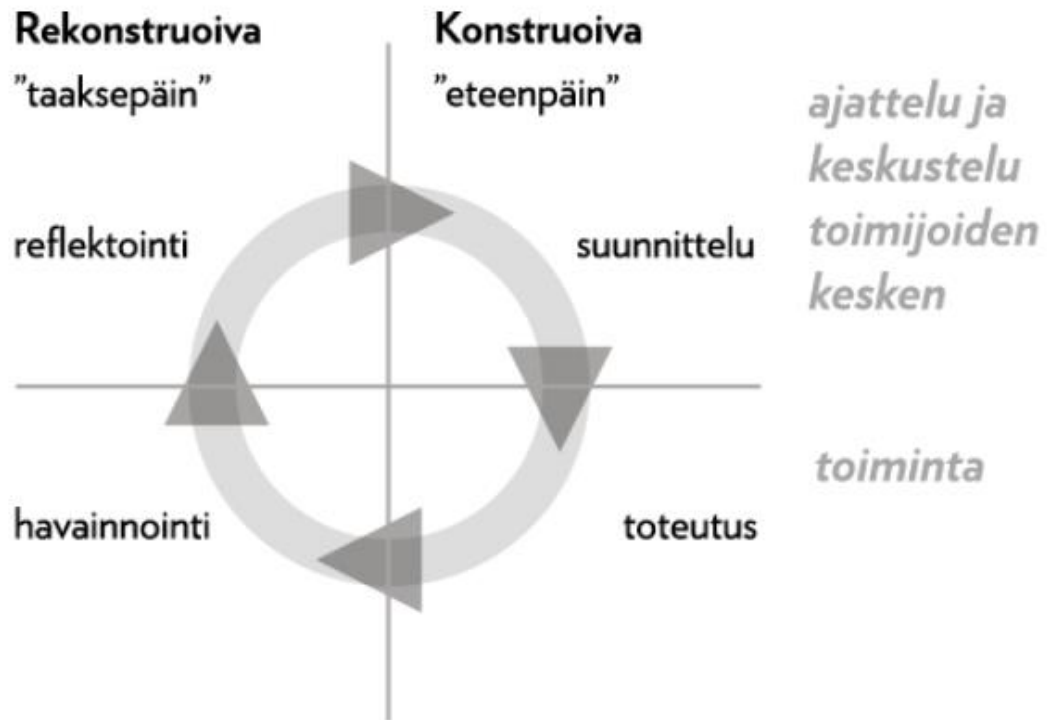
vaiheista, tuottaa henkilöstöhallinnon raportteja, vastaa työterveyshuollon järjestämisestä sekä työhyvinvoinnista ja niiden kehittamisestä. Palkkahallinnon palvelut ostetaan ulkoiselta palveluntuottajalta.

4.2 Työn tavoitteet ja käytetyt menetelmät

Työn tavoitteena on kehittää HR-prosesseja uuden HR- ja palkkajärjestelmän käyttöönottoa varten. Prosessien kehittäminen aloitettiin jo ennen käyttöönottoprojektin aloitusta. Tässä työssä tarkastellaan prosessien kehittämisen etenemistä ja toteutusta sekä analysoidaan sen onnistumista.

Tutkimusmenetelmänä käytetään toimintatutkimusta, joka on tapa tehdä tutkimusta, jolla on käytännön hyötyä. Toimintatutkimuksen avulla pyritään aktiivisesti parantamaan olemassa olevia toimintamalleja ja saamaan tietoa näistä uusista toimintamalleista sekä antamaan toiminnalle uutta suuntaa. Toimintatutkimusta käytetäänkin yleensä toiminnan tutkimiseen ja tutkimustiedon avulla kehittämiseen. (Heikkinen & Kaukko 2023, 17.)

Toimintatutkimus perustuu interventioon, joka on muutokseen perustuva väliintulo, jonka avulla muutetaan käytäntöjä. Toimintatutkimus osallistaa koko tutkimusryhmän, on reflektiivinen ja käytännöllinen. Kuvassa 7 esitetään toimintatutkimuksen sykli, jossa tutkimus on jaettu ideointiin osallistujien kesken ja toimintaan sekä rekonstruoivaan ja konstruoivaan toimintaan. Kehittäminen alkaa suunnittelulla ja siirtyy toteutuksen ja havainnoinnin kautta reflektointiin sekä uudelleen suunnitteluun. (Heikkinen & Kaukko 2023, 17–18.)



Kuva 7. Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen & Kauko 2023, 25)

Tiedonkeruumenetelmänä kehitystyössä käytetään työpajaa. Työpajalla tarkoitetaan tapahtumaa, jossa ryhmä ihmisiä yhdessä oppii, hankkii tietoa tai kehittävät luovasti ratkaisuja aiheena olevaan ongelmaan. Työpajoja käytetään nykyään laajasti erilaisiin tarkoituksiin, kuten menetelmien ja ohjeiden kehittämiseen sekä tiedon keruuseen. (Ørngreen & Levinsen 2017, 70.)

Kun työpajaa käytetään tutkimusmetodina, sillä on kaksi tarkoitusta. Toisaalta työpajan avulla voidaan toteuttaa osallistujien tarpeiden mukaisia toimintoja ja toisaalta taas käyttää työpajaa tiedonkeruumenetelmänä eli tuottaa luotettavaa ja tarpeellista tietoa työpajan kohteena olevasta toimialasta. Tämän kehityshankkeen tapauksessa työpajojen avulla kerätään tietoa HR-prosesseista sekä HR- ja palkkajärjestelmästä ja tiedon avulla kehitetään HR-prosesseja. Osallistumistapana työpajoissa käytetään yhteistyömuotoa, jossa tutkijat ja osallistujat työskentelevät yhdessä, mutta tutkijat ohjaavat työpajatoimintaa. Tiedot dokumentoidaan reaaliajassa työpajan yhteydessä ja tietojen analysointia tehdään työpajassa samalla, kun tietojen pohjalta kehitetään HR-prosesseja. Tietojärjestelmätoimittaja vastasi käyttöönottoprojektin työpajojen toteutuksesta ja 2M-IT:n sisäisien työpajojen toteutus oli henkilöstöhallinnon

vastuulla. Toimin itse tutkijan roolissa eli kokosin tietoja työpajoista. (Ørngreen & Levinsen 2017, 73–74.)

5 KEHITYSHANKKEEN TOTEUTUS

Kehityshankkeen avulla haluttiin kehittää työn toimeksiantajan 2M-IT Oy:n HR-prosesseja sekä määritellä esihenkilöiden ja henkilöstöhallinnon roolit ja vastuut. Prosessien kehittäminen sidottiin ajallisesti ja toiminnallisesti HR-järjestelmän vaihtoprojektiin. Kehityshankkeen osalta tarkasteltiin, miten HR-prosessien muutosta pystytään suunnittelemaan ennen HR-järjestelmän käyttöönottoa ja millä tavoin uusi HR-järjestelmä vaikuttaa HR-prosesseihin.

Ennen HR-järjestelmän käyttöönottoa HR-prosessien muutosta käsiteltiin työpajoissa HR-tiimin kesken sekä yhdessä toimittajan kanssa. Toimittajan pitämässä työpajassa tutustuttiin järjestelmään ja sen ominaisuuksiin. Työpajan pohjalta pidettiin kaksi HR-tiimin sisäistä työpajaa, joissa analysoitiin nykyisiä HR-prosesseja ja tarkasteltiin prosessien muutostarpeita. Toimittajan kanssa pidettiin vielä toinen järjestelmään tutustumispalaveri ennen projektin alkua.

Tässä luvussa käydään läpi HR-prosessien kehittämisen ja HR-järjestelmän vaihtoprosessin vaiheet lähtötilanteesta käyttöönottoon.

5.1 HR-järjestelmän vaihtoprosessin lähtötilanne

Lähtötilanteessa yrityksellä oli erilliset HR- ja palkkajärjestelmät, joiden välillä oli integraatio. Palkkatietoja ylläpidettiin molemmissa järjestelmissä. Palkkahallinnon palvelut oli kokonaisuudessaan ulkoistettu ulkoiselle palveluntuottajalle, jonka kautta oli myös palkkajärjestelmä. HR-järjestelmä taas oli yrityksen oma, myös henkilöstöhallinnon palvelut 2M-IT hoiti omana työnään.

HR- ja palkkajärjestelmän vaihtoa yrityksessä oli suunniteltu jo useamman vuoden ajan, ja myös HR-prosessien kehittäminen oli odottanut järjestelmän vaihtoa. Tarkoituksena oli saada yhdistetty HR- ja palkkajärjestelmä, jossa ei olisi integraatorajapintaa järjestelmien välissä.

Kun päätös järjestelmästä oli tehty, niin järjestelmätoimittajan kanssa pidettiin kaksi suunnittelupalaveria, joissa suunniteltiin ja aikataulutettiin projektia sekä valmisteltiin sopimuksia.

5.1.1 HR-järjestelmän vaihdon ja HR-prosessien kehityksen tavoitteet

Ensimmäisessä työpajassa tammikuussa 2022 määriteltiin HR- ja palkkajärjestelmävaihdon tavoitteet ja kuvattiin, miksi järjestelmävaihto päätettiin tehdä. Tavoitteena oli saada sähköiset HR-lomakkeet ja hoitaa palvelussuhteen elinkaareen liittyvät toiminnallisuudet yhden ratkaisukokonaisuuden kautta. HR-prosessien kehittämisen tavoitteena oli sopia ja kuvata tavoiteprosessit, joissa otetaan huomioon uusi HR- ja palkkajärjestelmä sekä kuvata vastuut esihenkilöiden ja HR:n välillä.

Tavoitteita tarkennettiin myöhemmin käyttöönottoprojektiin alkaessa seuraavasti:

- Uusi palkka- ja HR-järjestelmä otetaan käyttöön 1.1.2024 ja tammikuun 2024 palkat maksetaan järjestelmästä.
- Palkka- ja HR-järjestelmä toteutetaan ilman integraatorajapintaa.
- Palvelussuhteen elinkaareen liittyvät toiminnallisuudet hoidetaan mahdollisimman sujuvilla prosesseilla ja karsitaan manuaaliset ja tarpeettomat työvaiheet pois.
- Otetaan käyttöön uusia sähköisiä HR-lomakkeita.
- Sovitaan ja kuvataan HR-prosessit ja toimintoketjut sekä vastuut esihenkilöiden, 2M-IT:n HR:n ja ulkoistetun palkkahallinnon välillä.

Tavoitteen kirkastaminen koettiin tärkeäksi heti ensi vaiheessa, jotta kaikilla oli samanlainen näkemys mitä ollaan tekemässä ja miksi. Tavoitteiden selkeyttäminen oli myös osa muutosjohtamista. Tavoitteet viestittiin projektiryhmälle ja sen sidosryhmille elokuussa 2023 pidetyssä Kick off -tilaisuudessa.

5.1.2 HR-prosessien kartoitus ja kehitys ennen käyttöönottoprojektia

HR-prosessien kehittäminen päätettiin aloittaa jo ennen käyttöönottoprojektin aloitusta, jotta pystyttäisiin valmistautumaan käyttöönoton prosessimuutoksiin

jo ennakkoon. Haluttiin myös määritellä etukäteen, millaisia HR-prosesseja HR- ja palkkajärjestelmän vaihdolla tavoitellaan. Tavoitteena oli myös kehittää parempia ja sujuvampia HR-prosesseja, jotka olisivat mahdollisimman automaattisia.

Projektien kartoitus aloitettiin HR-tiimin kesken tammikuussa 2022 pidetyssä työpajassa, joissa kerättiin tietoa HR-prosessien tilasta. Samalla alustavasti jo pohdittiin, millaisia prosessien pitäisi olla. Itse toimin työpajassa alustajana ja tiedonkerääjänä. Työpajassa käytettiin pohjatietona tietoja tulevasta HR- ja palkkajärjestelmästä. Prosessit, jotka otettiin kehitykseen, olivat:

- rekrytointiprosessi
- uuden henkilön prosessi
- poissaolot ja lomat
- perehdytys
- työsuhdemuutokset
- palkka ja palkankorotukset
- työsuhteen päätyminen
- osaaminen ja kehityskeskustelut
- palkkiot
- koulutus.

Tämän työpajan perusteella pidettiin erillisiä työpajoja prosessikohtaisesti, joissa pohdittiin tarkemmin, millainen kyseisen prosessin pitäisi olla. Lisäksi pyydettiin järjestelmätoimittajalta tarkempi esittely HR- ja palkkajärjestelmästä.

Seuraava työpaja pidettiin elokuussa 2022, jossa määriteltiin tavoiteprosessit, joita lähdetään tavoittelemaan järjestelmäprojektissa. Työpajassa päätettiin jättää HR-järjestelmän ja tämä prosessikehityksen ulkopuolelle rekrytointi, perehdytys, osaaminen ja kehityskeskustelut sekä koulutus. Niitä päätettiin kehittää erikseen ja etsiä niille toinen järjestelmäratkaisu.

5.2 Uusi HR -järjestelmä

Uudeksi HR-järjestelmäksi valikoitui Mepco Pro. Järjestelmässä on palkkajärjestelmän lisäksi myös HR-järjestelmä. HR-järjestelmään on mahdollisuus

asiakaskohtaisesti valita ja räätälöidä lisäosia. Mepco Pro toimii sekä HR:n, esihenkilöiden, työntekijöiden kuin palkka-asiantuntijoiden yhteisenä järjestelmänä.

Järjestelmän pohjana ovat sähköiset lomakkeet, joiden avulla tiedot syötetään järjestelmään. Lomakkeet on mahdollista räätälöidä asiakkaan tarpeiden ja prosessien mukaisesti. Lomakkeille määritellään omat prosessit, joiden mukaan se siirtyvät vaiheesta toiseen.

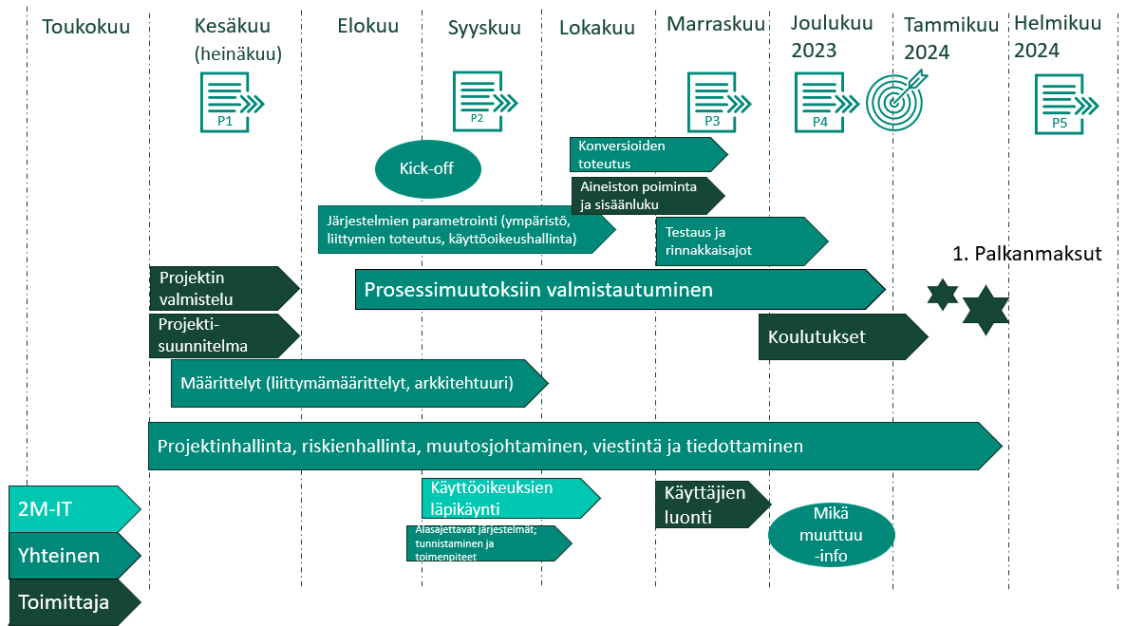
Mepco Pro:ssa on valmisraportteja esihenkilöiden tarpeisiin ja hakutoiminto HR:n käyttöön. Järjestelmästä pystytään rakentamaan sekä lähteviä että tulevia integraatioita muihin tietojärjestelmiin.

Esimerkkejä järjestelmästä saatavista esihenkilöiden raporteista ovat:

- alkaneet- ja päättyneet työsuhteet
- jäljellä olevat lomapäivät
- pidetyt lomajaksot
- maksetut ylityöt
- ylityörajat ylitetty
- palkkatietoraportti
- poissaolot tulosalueittain
- sairauspoissaolot yli ja alle 8 päivää.

5.3 Käyttöönottoprojektin toteutus

Käyttöönottoprojektin toteutus aloitettiin kesäkuussa 2023. Projektiajaksi määriteltiin kesäkuu 2023 – helmikuu 2024. Projektiorganisaatio koostui projektiryhmästä ja ohjausryhmästä. Projektin kokonaisvetovastuu oli toimittajalla. Sekä toimittajalla että 2M-IT:llä on nimetty omat projektipäälliköt. Itse työskentelin projektissa 2M-IT:n projektipäällikkönä. Kuvassa 8 kuvataan projektin kokonaiskesto sekä eri osa-alueet ja niiden sijoittuminen ja kesto projektissa.



Kuva 8. Projektin kokonaisaikataulu ja vaiheistus (2M-IT Oy 2023)

5.3.1 Ohjausryhmä

Ohjausryhmä kuului toimittajan ja 2M-IT:n projektipäälliköiden lisäksi toimittajan liiketoimintapäällikkö sekä asiakkuuspäällikkö. Asiakkuuspäällikkö tosin jäi melko pian projekti alkamisen jälkeen pois ohjausryhmästä. 2M-IT:stä ohjausryhmään kuului projektipäällikön lisäksi projektin omistajana toimiva talousjohtaja sekä henkilöstöjohtaja.

Ohjausryhmän tehtävänä oli projektin ohjaus sekä keskeisten päätösten tekeminen. Ohjausryhmä myös hyväksyi mahdolliset projektin aikataulu-, sisältö- ja laajuusmuutokset. Projektille oli määritelty projektisuunnitelmassa päätöksentekopisteitä, joiden hyväksymisestä projektin ohjausryhmä vastasi.

Päätöksentekopisteet olivat:

- P1: aikataulun ja projektisuunnitelman hyväksyntä, riskienhallintataulun läpikäynti
- P2: projektin toteutuksen määrittelyiden hyväksyntä
- P3: konversiotestauksen hyväksyntä
- P4: tuotantoon siirtymisen päätös ja käyttöönoton hyväksyntä
- P5: projektin päätös.

5.3.2 Projektiryhmä

Projektiryhmä koostui sekä toimittajan että 2M-IT:n asiantuntijoista ja projektipäälliköistä. Vakituisten jäsenten lisäksi projektiryhmään kutsuttiin tarvittaessa muitakin asiantuntijoita. Projektiryhmä kokoontui kerran viikossa. Lisäksi erillisiä työstöpalavereja pidettiin asiakohtaisesti.

Projektiryhmä vastasi projektin toteutuksesta ja sen etenemisestä projektisuunnitelman mukaisesti. Sen vastuulla oli valmistella mahdollisia muutosesityksiä ohjausryhmän päätettäväksi. Projektiryhmä myös valmisteli projektisuunnitelman ja ohjausryhmä hyväksyi sen.

5.3.3 Käyttöönoton vaiheet

Projekti aloitettiin kesäkuussa 2023 projektisuunnitelman laatimisella ja projektin valmistelulla. Projektisuunnitelmaan kuului myös riskianalyysi sekä koulutus- ja viestintäsuunnitelma.

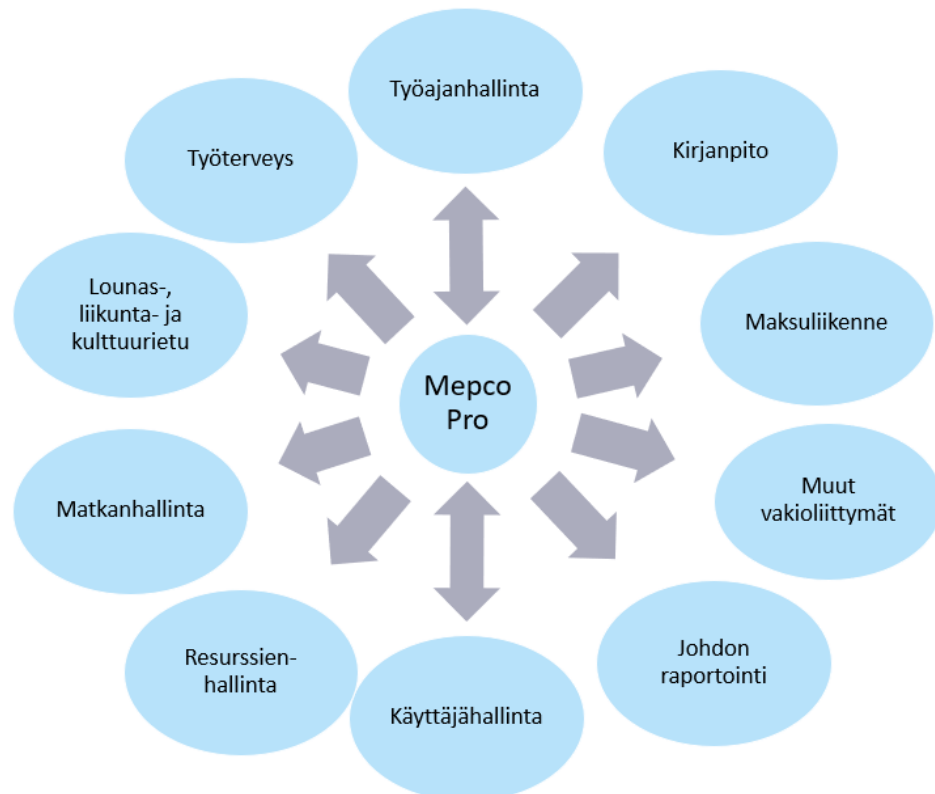
HR- ja palkkajärjestelmän käyttöönoton työstäminen aloitettiin järjestelmän parametroinnilla. Lisäksi työstettiin roolit, organisaatorakenne sekä toimet ja aloitettiin myös lomakkeiden rakenteen määrittely sekä prosessien, jotka ohjaavat lomakkeiden kiertoa rooilta toiselle. Lomakkeiden määrittelyssä huomiointiin määritellyt HR-prosessit, joihin jouduttiin tekemään osittaisia muutoksia järjestelmän sekä toimittajan rajausten vuoksi. Lomakkeiden määrittelyä tarkennettiin koko projektin ajan.

Seuraavassa vaiheessa määriteltiin ja työstettiin konvertoitavat tiedot. Konversiossa tuotiin edellisestä HR- ja palkkajärjestelmistä siirrettävät tiedot uuteen järjestelmään. Ensin piti määritellä, mitä tietoja siirretään uuteen järjestelmään ja poimia tiedot aikaisemmista järjestelmistä. Seuraavaksi tiedot muokattiin siirrossa sisäänluvun vaatimaan muotoon. Lopuksi toimittaja luki tiedot sisään uuteen järjestelmään. Rinnakkaisajoissa tarkastettiin konversiolla tuodut tiedot vertaamalla palkanlaskennan tietoja aikaisemmista järjestelmistä saatuihin tietoihin. Samalla testattiin järjestelmän toimivuutta.

Uusi järjestelmä otettiin käyttöön 1.1.2024 ja ensimmäiset palkat maksettiin uudesta palkkajärjestelmästä 15.1.2024. Projekti ei päättynyt palkkajärjestelmäosuuden käyttöönottoon, vaan jatkui käyttöönoton jälkeen uuden HR- ja palkkajärjestelmän toimintojen kehittämisellä ja havaittujen puutteiden korjaamisella. Tavoitteena oli päättää projekti helmikuun loppuun, mutta keskeneräisiä tehtäviä oli silloin vielä niin paljon, että projektia päätettiin jatkaa.

5.3.4 Integraatiot

HR- ja palkkajärjestelmä toimii Master-järjestelmänä usealle muulle järjestelmälle. Heti projektin alussa käynnistettiin myös integraatioiden työstäminen, sillä tiedostettiin, että niitä on useita ja ne vaativat paljon aikaa. Kuvassa 9 on esitetty kaikki järjestelmät, joihin liikkuu integraatioiden välityksellä tietoa HR- ja palkkajärjestelmästä (Mepco Pro). Lisäksi käyttäjähallinnan ja työajanhallinnan järjestelmistä siirtyy tietoa HR- ja palkkajärjestelmään päin.



Kuva 9. HR-järjestelmän integraatiot

Järjestelmäkohtaisesti määriteltiin integraatiot palavereissa, joissa oli mukana HR- ja palkkajärjestelmän toimittajan integraatioasiantuntija, järjestelmätoimittajan asiantuntijat, 2M-IT:lta asiantuntijoita sekä projektipäällikkö. Jokaisesta järjestelmästä pidettiin useampia määrittelypalavereja sekä laadittiin liittymäkuvaus. Käyttöönotto tehtiin hallitusti, jolloin integraation käyttöönoton yhteydessä pidettiin palaveri, jossa kaikki asiantuntijat olivat paikalla ja ongelmiin pystyttiin reagoimaan nopeasti ja tarvittavat korjaukset tekemään heti.

5.3.5 HR-prosessien kehitys käyttöönoton yhteydessä

HR-prosesseja kehitettiin jo ennen käyttöönottoprojektia, mutta on vaikea ennakoida kaikkia muutoksia, joita uusi HR- ja palkkajärjestelmä tuo mukanaan. Käyttöönottoprojektin aikana prosesseja pohdittiin ja kehitettiin useaan otteeseen.

Määrittelyvaiheessa, kun järjestelmän lomakkeita ja lomakkeiden prosesseja määriteltiin, HR-prosesseja jouduttiin muokkaamaan järjestelmän vaatimusten mukaan. Lomakkeiden hyväksyntäkierrot sekä integraatioiden määrytykset vaikuttivat myös HR-prosesseihin.

HR- ja palkkajärjestelmän käyttöönoton jälkeen lomakkeita ja järjestelmän toimintoja piti vielä kehittää. Myös järjestelmän käytön myötä saatu kokemus aiheutti muutoksia, joiden myötä myös joitakin HR-prosesseja piti muuttaa.

5.3.6 Uusien HR-prosessien käyttöönotto

Uudet prosessit tulivat käyttöön 1.1.2024 samalla, kun HR- ja palkkajärjestelmä otettiin käyttöön. Koko projektin ajan kuitenkin valmistauduttiin prosessien käyttöönottoon. Viestintä- ja koulutussuunnitelmassa suunniteltiin HR-järjestelmän ja uusien prosessien koulutukset sekä tiedottaminen. Sen mukaan tiedottamien ja koulutukset päätettiin jakaa esihenkilöille suunnattuihin ja koko henkilöstölle kohdennettuihin osiin. Viestintäkanavana käytettiin ensisijaisesti Teamsia ja 2M-IT:n intraa.

Suurimmat prosessimuutokset kohdistuivat esihenkilöiden toimintoihin ja esihenkilöt olivat myös avainasemassa uusien prosessien käyttöönotossa tiimeilleen. Viestiminen uudesta järjestelmästä ja prosessimuutoksista aloitettiin esihenkilöille syyskuun alussa 2023 lähijohtamisen aamukahvilla, jossa kerrottiin tulevasta järjestelmävaihdosta, sen ominaisuuksista ja alustavasti prosessimuutoksista. Tulevat koulutukset esiteltiin heille samalla. Koko henkilöstölle muutoksesta viestittiin ensimmäisen kerran henkilöstöinfossa lokakuussa 2023.

Tiedottamisen suunnitelma koostui seuraavista osista:

- Mikä muuttuu -info esihenkilöille marras-joulukuussa
- käyttäjä- ja esihenkilökoulutukset joulukuu-tammikuussa
- tehostettu tuki esihenkilöille tammi-helmikuussa 2024
- ohjevideoiden laatiminen yleisimmistä toiminnoista järjestelmässä.

Mikä muuttuu -info pidettiin joulukuussa esihenkilöille. Siellä järjestelmätoimittajan asiantuntija esitteli järjestelmän toiminnallisuuksia. Lisäksi 2M-IT:n projektipäällikkö kertoi, mikä prosesseissa muuttui verrattuna aikaisempaan järjestelmään ja kuinka kauan silloinen HR-järjestelmä on käytössä. Samalla tiedotettiin myös järjestelmän koulutuksista, joiden aikataulut olivat seuraavat:

- HR-järjestelmän käyttökoulutukset:
 - 18.12.2023, Esihenkilökoulutus
 - 20.12.2023, Esihenkilökoulutus
 - 16.1.2024, Esihenkilökoulutus
 - 2.1.2024, Henkilöstökoulutus.
- Tukiklinikka käyttöönoton yhteydessä esihenkilöille:
 - 2. – 5.1.2024 klo 12.00–13.00 (päivittäin)
 - 8. – 19.1.2024 klo 12.00–13.00 (maanantai, keskiviikko ja perjantai).

Tukiklinikoilla esihenkilöiden oli mahdollista kysyä uuteen järjestelmään tai uusiin prosesseihin liittyviä kysymyksiä. Vastaamassa oli järjestelmätoimittajan asiantuntija sekä 2M-IT:n HR-asiantuntijoita.

Järjestelmäkoulutuksia uuden järjestelmän toiminnallisuuksista ja uusista prosesseista pidettiin sekä esihenkilöille että koko henkilöstölle. Koulutukset nauhoitettiin. Lisäksi yleisimmistä toiminnoista, kuten henkilötietojen muuttaminen, lomien- ja poissaolojen hakeminen, tehtiin lyhyitä opastevideoita. Helmikuun alussa päätettiin pitää vielä uusi koulutus koko henkilöstölle, kun järjestelmää oli hetken aikaa ehditty käyttämään.

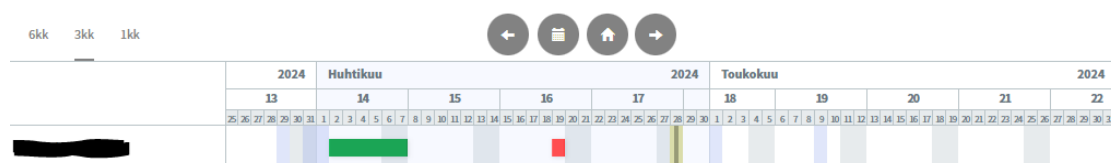
Intraan perustettiin järjestelmäuusitukselle oma sivusto, johon kerättiin tiedotustilaisuuksien sekä koulutusten materiaali ja nauhoitteet. Sivustolla oli myös usein kysytyt kysymykset -palsta, jossa vastattiin yleisimpiin kysymyksiin. Intraan tehtiin myös tiedotteita ja uutisia käyttöönoton ajankohtaisista asioista.

6 KEHITYSHANKKEEN TULOKSET JA POHDINTA

Kehityshakkeessa toteutettiin HR- ja palkkajärjestelmän käyttöönotto, määriteltiin HR-prosesseille tavoiteprosessit sekä kehitettiin prosesseja HR- ja palkkajärjestelmän kanssa yhteensopiviksi. Tässä luvussa esitellään kehityshakkeen tulokset sekä pohditaan tarkemmin tuloksia.

6.1 Tulokset

Käyttöönottoprojektin tuloksena 2M-IT:lle otettiin käyttöön uusi HR- ja palkkajärjestelmän käyttöön 1.1.2024 ja ensimmäiset palkat maksettiin 15.1.2024, kuten oli suunniteltu. Kuvassa 10 on otos Mepco Pron työpöytänäkymästä. HR-lisäosat ja lomakkeet eivät olleet valmiita vielä järjestelmän käyttöönotto- vaiheessa, vaan osa niistä oli siirretty työstettäväksi käyttöönoton jälkeen ja valmistuivat vasta kevään 2024 aikana. Tällä haluttiin varmistaa, että palkkoihin vaikuttavat tekijät saatiin valmiiksi ajoissa ja palkat saatiin maksuun suunnitelman mukaan 15.1.2024. Myös integraatiot vaativat muokkausta ja niissä esiintyviä ongelmia korjattiin käyttöönoton jälkeen.



Kuva 10. Mepco Pro:n työpöytänäkymä

HR-prosessien nykytilan kartoitus aloitettiin hyvissä ajoin ennen HR- ja palkkahallinnon käyttöönottoprojektin aloitusta. Tavoiteprosessit määriteltiin nykytilan kartoituksen perusteella. Projektin yhteydessä tavoiteprosesseihin tehtiin järjestelmän vaatimia muutoksia ja prosesseja kehitettiin yhdessä järjestelmätoimittajan kanssa. Järjestelmän käyttöönoton yhteydessä saatiin kuitenkin otettua uudet prosessit käyttöön. Prosesseja jouduttiin, käyttöönoton jälkeen tehtyjen lomakemuutosten myötä, vielä hienosäätämään.

Projektin aikana sovittiin palkkahallinnon ulkoisen palvelutuottajan kanssa vastuunjaosta palkanmaksuprosessissa. Palveluntuottaja ja 2M-IT:n yhteispuolaverissa käytiin läpi vastuunjakotaulukko, jossa vastuiden jakautumisesta sovittiin. Prosessikehityksen yhteydessä sovittiin HR:n ja esihenkilöiden vastuista HR-prosesseissa ja ne viestittiin esihenkilöille koulutuksien yhteydessä.

6.2 Pohdinta kehityshakkeen tuloksista

Oli todella hyvä, että HR-prosessien kartoittaminen ja kehittäminen aloitettiin hyvissä ajoin ennen HR- ja palkkajärjestelmän vaihtoprojektin aloittamista. Etukäteen määritellyt tavoiteprosessit olivat hyvä pohja projektin alussa tehdyille määrittelyille. Määrittelyihin olisi mennyt huomattavasti enemmän aikaa, jos tavoitetila ei olisi ollut valmiina. Projektissa pystyttiin keskittymään uuden järjestelmän tuomiin vaatimuksiin HR-prosesseihin ja tekemään niiden pohjalta tarvittavia muutoksia.

Kehityskohtana nostaisin, että projektin alussa olisi ollut hyvä 2M-IT:n HR:n ja järjestelmätoimittajan kanssa yhteinen työpaja, jossa olisi käyty tarkasti läpi 2M-IT:n HR-prosessit ja niiden tavoitetila sekä järjestelmän ominaisuudet. Tämä olisi sujuvoittanut käyttöönottoprojektia ja HR-prosessien kehittäminen osana projektia olisi ymmärretty paremmin. Näin toimittajalla olisi ollut vahva ymmärrys 2M-IT:n HR-prosesseista ja se olisi helpottanut järjestelmän ja lomakkeiden määrittelyä. 2M-IT:n projektiryhmällä vastaavasti olisi ollut parempi ymmärrys, mihin järjestelmä taipuu ja mikä sen vaikutus HR-prosesseihin on. Tämä olisi myös nopeuttanut projektin läpivientiä sekä estänyt muutaman

isomman haasteen toteutumisen. Nyt projekti aloitettiin järjestelmän parametrien määrittelyillä ja siinä samassa käytiin läpi 2M-IT:n HR-prosesseja ja järjestelmän ominaisuuksia.

Projektin edetessä ei kohdattu juurikaan muutosvastarintaa, sillä HR- ja palkkajärjestelmän muutoksesta sekä HR-prosessien muutoksista viestittiin laajasti ja viestinnässä myös perusteltiin muutos sekä kerrottiin muutosten tavoitteet. Suurimpana haasteena koettiin uuden HR- ja palkkajärjestelmässä muutuneet toiminnallisuudet verrattuna edelliseen HR-järjestelmään. Oman haasteensa tähän toi samaan aikaan käyttöönotettu osaamisen ja kehittymisen -järjestelmä, johon osa edellisen HR-järjestelmän toiminnallisuuksista siirtyi. Henkilöstön oli aluksi vaikea hahmottaa, kumpaan uusista järjestelmistä aikaisemmat toiminnallisuudet olivat siirtyneet.

Muutosjohtamisen vaikeus näyttäytyi ennakoinnin vaikeutena. Vaikka uudesta järjestelmästä sekä uusista prosesseista viestimistä suunniteltiin ja uudistuksista viestittiin useiden kanavien kautta, niin projektin käyttöönoton yhteydessä kohdattiin sekä yllätyksiä että väärinymmärryksiä. Näihin kuitenkin tartuttiin heti: tarkennettiin tiedottamista, laadittiin opastusvideoita, vastattiin henkilöstön kysymyksiin ja pidettiin ylimääräinen koulutus.

7 YHTEENVETO

Tämän kehityshankkeen tarkoituksen oli kehittää HR-prosesseja HR- ja palkkajärjestelmän vaihdon yhteydessä. Tavoitteena oli määritellä uudet HR-prosessit, ottaa käyttöön uusi HR- ja palkkajärjestelmä sekä sopia vastuut 2M-IT:n HR:n, esihenkilöiden sekä palkkahallinnon ulkoisen palkkahallinnon toimittajan välillä.

Kirjallisuusosuudessa perehdyttiin henkilöstö- sekä muutosjohtamiseen. Henkilöstöjohtamisessa paneuduttiin työn merkitykseen ja työelämän muutokseen, tarkasteltiin henkilöstöjohtamisen tehtäviä ja niiden osa-alueita sekä henkilöstön sitouttamista ja erilaisten ihmisten johtamista. Lisäksi kuvattiin myös henkilöstöhallinnon roolia, HR-prosesseja sekä HR-järjestelmää. Muutosjohtamista taas käsiteltiin organisaation, yksilön sekä prosessien näkökulmasta.

Kehityshankkeen toteutus oli todella mielenkiintoista ja opin paljon sen tekemisen yhteydessä projektitoiminnasta, viestinnästä, muutosjohtamisesta, HR-prosesseista sekä järjestelmän käyttöönottoprojektista. Opin, että mitään ei voi olettaa, vaan kaikesta pitää keskustella ja varmistaa, että kaikilla on samalainen käsitys asiasta ja siitä, mitä pitää tehdä. Haastavaa mielestäni oli viestiä niin, että kaikki ymmärtävät asian ja ettei mitään oleellista jää tiedottamatta. Käyttöönottoprojektin edetessä vastaan tulee useita ongelmia ja huomasin, että niiden ratkominen ja vastauksien löytäminen on hyvin palkitsevaa. Eri toimijoiden yhteistyö ja keskustelu on avainasemassa niin käyttöönottoprojektin onnistumisessa kuin HR-prosessien kehittämisessä ja käyttöönotossa. Tässä kehityshankkeessa oli hyvä ja keskusteleva projektiryhmä ja haasteellisistakin asioista pystyttiin keskustelemaan asiallisesti.

Vaikka kehitysprojektin tuloksena saatiin 2M-IT:lle käyttöön uudet HR-prosessit eivät prosessit ole koskaan valmiita. Niitä pitää muokata ja kehittää toimintoympäristön, organisaation sekä järjestelmien muuttuessa. Prosessien kehittäminen on osa jatkuvaa kehittämistä. Lopuksi voisi todeta, että mikään ei ole niin varmaa kuin jatkuva muutos.

LÄHTEET

2M-IT Oy. 2023. Projekti aikataulu. Intranet.

2M-IT Oy. 2024a. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://2m-it.fi/>. [Viitattu 28.4.2024].

2M-IT Oy. 2024b. Henkilöstö-sivusto. Intranet.

Heikkilä, H. & Kauko, M. (toim.) 2023. Toimintatutkimus käytännön opas. 1. painos. Tampere: Vastapaino.

Hayes, J. 2022. The theory and practice of change management. 6. painos. London: Red globe press.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 1. painos. Helsinki: Talentum.

HR viesti. 2020. Sujuvuutta henkilöstöhallinnan arkeen. Verkkolehti. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hrviesti.fi/natiivi/2463/sujuvuutta-henki-lostohallinnan-arkeen>. [viitattu 17.10.2023].

Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. painos. Vantaa: Kauppakamari.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2022. Työolobarometri 2022. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. E-kirja. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM_2023_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y. [Viitattu 28.4.2024].

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Opetusmoniste. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/128389/prosessien_mallintaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y. [Viitattu 28.4.2024].

Puutio, R. & Heikkilä, J. (toim.) 2018. Organisaatio prosessina muodonmuutoksen konsultointi. 1. painos. Jyväskylä: Metanoia Instituutti.

Salminen, J. 2022. Muutoksen johtaminen – matkaopas organisaation muutospäiväkirjälle. 1. painos. Espoo: Brik.

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4.–5. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.

Työterveyslaitos. 2023. Suomalaisten työhyvinvointi jämsähti koronan heikentämälle tasolle. Tiedote. WWW-dokumentti. Päivitetty 13.9.2023. Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/suomalaisten-tyohyvinvointi-jamahti-koronan-heikentamalle-tasolle>. [Viitattu 28.4.2024].

Ørngreen, R. & Levinsen, K. 2017. Workshops as a Research Methodology. Referaatti. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1140102.pdf>. [Viitattu 28.4.2024].